

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
MARKETING EMPRESARIAL

DESENVOLVIMENTO DA MARCA EMBRACO COMO VANTAGEM
COMPETITIVA

Samira de Oliveira

Trabalho de conclusão de curso desenvolvida na
Especialização de Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista em
Marketing.

Orientador: Professor André Ruediger – MSc

Curitiba, 2006

*Agradeço imensamente ao professor André
Ruediger, que me orientou neste trabalho.
Agradeço ao meu namorado, que contribuiu em
muito nessa jornada.*

*Também meus sinceros agradecimentos à
minha família e ao departamento de Marketing,
Srta. Angélica e Prof. Romeu que me deram
todo apoio e me ajudaram sempre que lhes pedi
auxílio.*

SUMÁRIO

ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	8
1 PROJETO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEORICA	14
2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING	15
2.2 FUNÇÃO DE MARKETING	16
2.3 COMPOSTO MERCADOLOGICO	17
2.4 MARCAS E CONSUMIDORES	19
2.5 O QUE É MARCA?	20
2.6 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA MARCA	24
2.7 MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	28
2.8 B2B – BUSINESS TO BUSINESS	30
3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	33
3.1 HISTORIA	33
3.1.1 Anos 70	33
3.1.2Anos 80	33
3.1.3 Anos 90	34
3.1.4 Anos 2000	35

	5
3.2 INSTALAÇÕES	36
3.2.1 Planta Brasil	37
3.2.2 Planta Itália	38
3.2.3 Planta Eslováquia	38
3.2.4 Planta China	39
3.2.5 Embraco North América	40
3.2.6 Embraco México	40
3.3 LINHA DE PRODUTOS	41
3.4 O COMPRESSOR	42
4 SITUAÇÃO ATUAL	44
4.1 SEGMENTAÇÃO: HOUSEHOLD E COMMERCIAL	44
4.2 GARANTIA	45
4.3 TOP 2000	50
4.4 TOP VERDE	52
4.5 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	53
5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	54
5.1 STAKEHOLDERS	54
5.2 PROGRAMA STAKEHOLDERS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	55
6. PROJETOS A SEREM CONSIDERADOS E IMPLEMENTADOS	58
6.1 PALESTRAS EM REVENDAS AUTORIZADAS	58
6.2 MONITORAMENTO DA LINHA DE COMUNICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	59
6.3 ATUALIZAÇÃO DO CONTEÚDO E ABORDAGEM DA WEBSITE EMBRACO	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

ABSTRACT

Competitiveness in the global business environment is massive and is now reaching a unique position, where the competitive advantage has been getting more and more difficult to reach and demanding high sums of involvement. The high levels of investment necessary to intensify the production capacity and the elevation of expenses required in. Research and Development for a product difference, end up indisputably in demanding huge marketing efforts and brand construction attempts of expressive distinction, pre required to the modern companies.

In the study, it will be demonstrated the weightiness of the brand treatment as an important aspect of the business. This importance is not only for the organizations, but also for the country itself in the intention to promote better image.

As it is remarkable, the brands development, carried by a well defined strategy in the brands conduction and of a clearly – orientated positioning to the market as well as to the customer, is the in focalization of the present study.

Basically such study will be shared in five parts, with the first one being the study characterization. The second chapter will be the theoretical review directed to Brand Development Corporate Strategy broaching among other topics, the important marketing and Brand Architecture aspects. The third chapter is composed by information concerning EMBRACO S.A. of the present assignment and the base of this study's analysis. The fourth part is then composed of the current situation. And, finally, in the fifth and last chapter the conclusions and recommendations will be listed.

Brands is a subject, most of the times, dealt as fascinating and the contemporary organizations recognize their importance in the strategical plan, depending if the company acts in the retail trade with its products reaching directly the final consumer or if, in the other hand, it acts in the corporate or industrial market with its products being components or aggregate in other goods. The brand construction and conduction is equally necessary either in the B2C (Business-to-consumer) or in the B2B (Business-to-business).

The treatment can be distinguished in each one, but the importance persists and the strategies are then adjusted to each market particularities.

INTRODUÇÃO

A competitividade no ambiente global de negócios é maciço e agora alcançando uma posição única, onde a vantagem competitiva tem se tornado mais e mais difícil de alcançar e demandando envolvimento de altos montantes. Os altos níveis de investimento necessário para massificar a capacidade de produção e a elevação das despesas exigidas em Pesquisa & Desenvolvimento para uma diferenciação do produto, acabam indiscutivelmente por demandar fortes esforços de marketing e tentativas de construção de marcas de expressivo destaque, pré-requisitos para as modernas companhias.

Neste estudo, será demonstrada a relevância do tratamento da marca como uma importante face do negócio. Importância esta não só para as organizações como para o próprio país no intuito de promover uma melhor imagem.

Notadamente, o desenvolvimento das marcas, suportada por uma estratégia bem definida na gestão de marcas e de um posicionamento claramente orientado ao mercado e ao cliente, é o enfoque do presente estudo.

Basicamente tal estudo será segmentado em cinco partes, com a primeira parte sendo a caracterização do estudo. O segundo capítulo será a revisão teórica direcionada à Estratégia Corporativa de Desenvolvimento da Marca, abordando entre outros tópicos, os importantes aspectos de Marketing, da Arquitetura da Marca. O terceiro capítulo é composto de informações acerca da Embraco S/A, campo do presente trabalho e base das análises deste estudo. A quarta parte é então

composta da situação atual. E finalmente no quinto e último capítulo são relacionados as conclusões e recomendações.

Marcas é um assunto, na maioria das vezes, tratado como fascinante e as organizações contemporâneas reconhecem sua importância no plano estratégico, independente da empresa atuar no mercado de varejo com seus produtos alcançando diretamente o consumidor final ou desta atuando então no mercado corporativo ou industrial, com seus produtos sendo componentes ou agregadores em outros bens. A construção e gestão da marca é igualmente necessária tanto no mercado B2C (*Business-to-Consumer*) como no B2B (*Business-to-Business*). O tratamento pode ser distinto em cada um, porém a importância persiste e as estratégias são então adaptadas às particularidades de cada mercado.

1 PROJETO

O presente estudo vem a abordar a importância organizacional de desenvolver uma estratégia de marcas forte e distinta no intuito de gerar um maior e melhor relacionamento da empresa com o público consumidor, independente de este ser B2B (organizacional) ou B2C (final). Nota-se, entretanto, que empresas brasileiras, via de regra, trabalham basicamente exportando insumos e outros produtos geralmente sem marcas expressivas. E tal medida de desenvolver a marca tanto vale para as organizações como para o próprio país no sentido de cultivar condições propícias à sua performance e desenvolvimento. É evidente a necessidade de exportarmos não somente produtos, mas realizar Gestão de Marcas e então promover uma marca de destaque para o cliente. Que não seja apenas um fruto material do processo produtivo, mas algo que represente os valores adotados pela empresa, o estilo de vida proposto e as aspirações decorrentes. Tornando a marca reconhecida no mercado alvo e com presença perene na mente do consumidor.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo principal do estudo foi analisar e aprimorar marca organizacional (Embraco) de modo a agregar valor ao produto e à organização, determinando fatores que afetam a atual prestação de serviço, e consequentemente pontos de melhorias focados em atrair o cliente potencial, fidelizar o cliente efetivo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos podemos destacar:

- a) Reforçar imagem de robustez, confiabilidade e eficiência dos produtos Embraco.
- b) Avaliar atual gerenciamento de marca e imagem e criar condições para que futuras estratégias de marca possam obter maior possibilidade de êxito.
- c) Administrar o delicado relacionamento da Embraco com seus clientes e parceiros.
- d) Conceituar a marca Embraco junto aos stakeholder (mecânicos refrigeristas).
- e) Desenvolver a marca Embraco como vantagem competitiva.

1.2 JUSTIFICATIVA

Apesar da Embraco encontrar-se atualmente na sua capacidade máxima de produção, ainda assim não é o suficiente para atender a contento toda a respectiva demanda por compressores que o mercado consumidor exige, a curto prazo todo o escoamento (venda) de sua produção está garantido. Entretanto, há a consciência de que os compressores Embraco ainda são considerados como “commodity”, uma vez que ainda não chegam a possuir conotação de reais agregadores de valor percebido no produto final por parte dos consumidores.

A construção e o desenvolvimento do ativo “marca Embraco” somente terá resultados concretos a médio ou longo prazo. Logo, embora as vendas estejam plenamente garantidas neste momento, o horizonte de demanda ainda pode ser incerto mais adiante, e isto decorrente de uma série de fatores externos.

Vislumbrando o aperfeiçoamento pessoal, a prática do conhecimento acumulado ao longo do curso de especialização e principalmente o desenvolvimento do senso crítico em discernir o teórico, o aplicável e o efetivamente realizável, buscou-se a realização desde trabalho de conclusão de curso em competente e reconhecida empresa do ramo metal-mecânico, claramente de forte atuação no mercado de vendas industriais.

O objetivo e a visão durante o período vinculado a realização deste trabalho, entretanto, não limita-se apenas aos limites do escopo organizacional de tal empresa, mas houve a busca pelo estudo macro da real valia de empresas brasileiras, por exemplo, investirem em programas de desenvolvimento e construção de marca própria no intuito de venderem não somente mais, mas sim venderem melhores produtos e serviços reconhecidos e admirados pelo mercado. Enfim,

vender valores alavancados e não produtos básicos “comoditizados” onde sua estratégia de diferenciação seja basicamente em termos de custo.

2 REVISÃO TEORICA

Apesar da idéia não ser mais novidade no ambiente acadêmico e literário, a administração voltada ao mercado e orientada ao cliente ainda é relativamente nova na história da economia mundial. Muitas organizações adotam o discurso mercadológico em seu pragmatismo, mas nem todas elas aplicam e praticam de fato. Uma expressiva parte das organizações ainda está voltada para a produção ou para o produto. Algumas ainda são orientadas por vendas mais poucas são realmente *marketing oriented*, isto é, orientadas por *marketing*, pelo mercado e finalmente para o consumidor.

Segundo Cobra (1992: p.48), isto ocorre em tamanha escala pois: “Prevalece sobretudo porque o mercado ainda é comprador, privilegiando as necessidades do produtor e ignorando as necessidades do consumidor.”

Entretanto o *marketing* e as organizações voltadas ao mercado evoluem na medida em que abandonam definições tradicionais de “simples troca” e a partir daí incluem no seu contexto a preocupação com o social, ou ainda melhor, com a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral, seus clientes.

Em abordagens deficientes, o *marketing* era visto como um termo bonito e moderno, porém estereotipado como improdutivo, desnecessário e mero fruto de efêmeros modismos.

Fato agora é que é reconhecida sua importância sendo aplicado não só em nações de moderna economia como meio de ajudar a melhor ordenar as relações de

produção e consumo, mas também ajudando a direcionar o crescimento nas áreas e nações de menor desenvolvimento.

O *marketing* dispõe das abordagens e ferramentas, cabe à organização ordená-las estrategicamente para ajudar a alavancar melhores resultados econômicos, financeiros e sociais.

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

Costuma-se associar marketing apenas com propaganda e venda, Enquanto esses dois itens são apenas a ponta do iceberg, ou seja duas funções e entre muitas.

Sob a ótica de Etzel (2001, p. 10), quando uma companhia fabrica um produto e, então, tenta persuadir os consumidores para comprá-lo, isto é venda. Com efeito, a empresa tenta alterar a demanda do consumidor para se adequar com a oferta do produto proporcionada. Mas, quando uma firma descobre o que o consumidor quer e desenvolve um produto que satisfaça essa necessidade e também gere lucro, isso é marketing.”

Marketing está comprometido não só com o sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente. Um dos objetivos de marketing é tornar a venda supérflua.

Concluindo assim a venda e a propaganda são parte do grande composto de marketing. Segundo Philip Kotler (1995, p. 3), “podemos definir marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Para que uma empresa desenvolva seu potencial de marketing, é necessário saber a necessidade do cliente, que é o estado de carência percebida, esta quando básica, transforma-se em desejo e esse desejo ligado ao poder aquisitivo torna-se demanda, e para as demandas são criados produtos com qualidade que satisfaçam o cliente e gerem valor.

Segundo Kotler (1995, p.16), “O marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de um processo de troca. Quando os valores são realmente trocados entre duas partes ocorre uma transação. Se uma série de transações ocorrer entre as mesmas partes, desenvolve-se um relacionamento a longo prazo”. Sendo assim, o marketing tem se convertido numa ferramenta de sobrevivência das organizações modernas. Deixando de preocupar-se apenas com o fato de vender, afim de gerar mais vendas, com mais qualidade, mas satisfação.

2.2 FUNÇÃO DE MARKETING

De modo geral, o papel do *marketing* é identificar necessidades não satisfeitas e colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem palpáveis resultados à organização e respectivos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

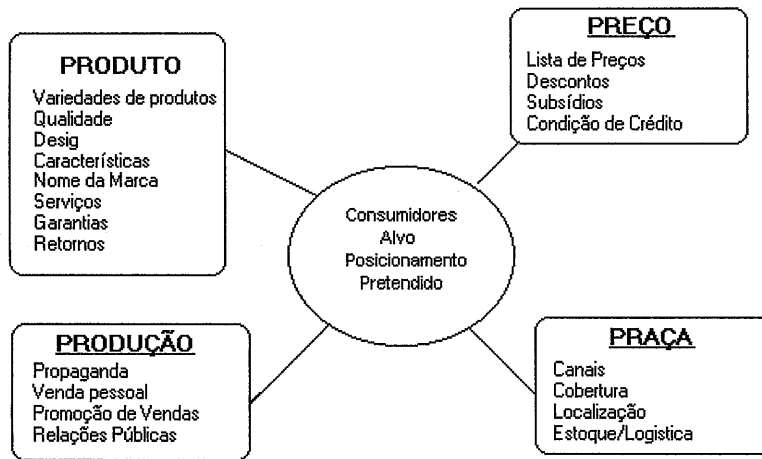
É conhecida a existência de três níveis de desempenho de *marketing*, conforme Kotler (2000: p.35), são três estas classificações:

- a) Marketing de resposta: das três classificações, é a mais rudimentar, pois é uma reação a uma ação externa, logo é uma resposta a um estímulo de terceiros.
- b) Marketing de previsão: desempenho intermediário na classificação de marketing, é onde denota-se capacidade de prever ou antever acontecimentos e cenários e a partir disto, traçar planos de ação. Logo adota uma postura pró-ativa.
- c) Marketing de criação de necessidades: adota uma postura iminentemente visionária, sendo capaz de instigar o surgimento de anseios, desejos e então necessidades.

2.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Segundo Kotler (1995, p.31) “Definimos composto mercadológico ou mix de marketing como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do produto” .

As possibilidades de modificar o volume da demanda estão reunidas em quatro grupo de variáveis, conhecidas como os “quatro Ps”. De acordo com Etzel (2001, p. 60) “Juntos, esses quatro fatores devem satisfazer às necessidades de mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing das organizações”.



Os 4Ps do Mix de Marketing - Fonte: Philip Kotler (1995, p.32)

a) Produto: definição dos produtos a fabricar e/ou vender, e os serviços associados. Deve estar refletido na forma como a empresa é percebida pelo cliente em relação à concorrência.

b) Preço: política de preços a aplicar pela empresa. São definidas as margens de lucro mínimas. O preço não deve ser calculado a partir do custo de produção, acrescentando um pouco, mas em relação ao valor que o produto tem para o cliente.

c) Promoção: um dos pontos mais importantes do *marketing mix*. Inclui todas as formas de tornar notório o produto: estratégias de publicidade, relações públicas e promoções. Os objetivos da promoção são informar e persuadir, e quando atingidos podem trazer aumento das vendas, melhoria da imagem do produto, aumento do conhecimento do negócio e preparação para o lançamento de próximos produtos.

Praça de Venda: define a política de distribuição dos produtos, em termos de vias, distribuidores e retalhistas.

2.4 MARCAS E CONSUMIDORES

A relação entre os consumidores e suas marcas é de uma constante reciprocidade, uma delicada relação onde não versa somente em números e lógica, em troca de bens físicos por unidades monetárias, tampouco numa relação fria e inanimada.

Conforme analogia romantizada de Pyr Marcondes (2003, p.14), a relação da marca com seu consumidor exige cumplicidade e envolvimento contínuo:

Você tem 15 anos. Ela também. A primeira vez que vocês se encontram é na festa de amigos da escola. Aquela é uma oportunidade em mil e você está ali para...fazer alguma coisa acontecer. É quando ela cruza seu olhar, difícil não percebê-la. Tudo acontece muito rápido, mas para você foi em câmera lenta, como num comercial de TV. Ela está a mais de cinco metros de distância, mas você jura que sentiu seu perfume, quase o frescor da sua pele. Ela não olha, ela não te vê, ela passa reto, ela vai indo embora, ela vai te ignorar, quando de repente ela se vira sem avisar e te encara nos olhos. Você viu um sorriso? Meses depois, você vai confirmar que sim. Meses depois, vocês já vão juntos ao cinema, pegam na mão um do outro, trocam beijos quentes no escuro e, às vezes, as mão vão um pouco mais além. Cada filme é um vulcão. O sangue parece não caber no corpo. Emoção só superada quando, finalmente, os pais dela resolvem confiar em você e sair. E o sofá da sala é inevitável, antes mesmo de eles terem chegado ao térreo (o apartamento fica no primeiro andar). Vocês se devoram feito canibais e aquela paixão, nascida quando 'a luz dos olhos seus e a luz dos olhos meus' resolveram se cruzar, amortece a vida toda em volta. Tudo só tem sentido se vocês estiverem juntos. Um dia, quem diria, vocês resolvem ficar mesmo juntos de vez e se casar. Você a leva para casa, vocês vivem diariamente o amor sereno dos anos mais maduros. Vocês vão ficando juntos enquanto o tempo passa e, vez por outra, lembram daquela festinha bacana dos amigos da escola e do sofá, onde tudo começou...

Ele é o consumidor. E o nome dela é Marca. (Pyr Marcondes: 2003, p.14)

2.5 O QUE É MARCA?

Desde que a humanidade começou a viver organizada socialmente e a domesticar e criar animais para seu sustento ao invés de caçá-los na selva, tem-se noção da marca como instrumento de referência. Referência no sentido de expressar procedência, qualidade, reputação ou propriedade.

Os Anglo-Saxões marcavam seu gado com ferro em brasa. Na Roma Antiga servos e escravos eram da mesma forma marcados. Os Mediterrâneos da Etrúria, Grécia e Roma também inscreviam as iniciais dos artesãos nos vasos a serem comercializados. A *fleur-de-lis* na França, a águia de Hapsburg no império Austro-Húngaro e o crisântemo imperial no Japão também são importantes marcos no uso de marcas.

Até a segunda metade do séc. XX, o uso das marcas era isolado aos bens de consumo no mercado *Business-to-Consumer*. Mas a partir daí seu uso se intensificou absurdamente também na área de serviços, no mercado *Business-to-Business* de bens industriais, no setor público, no voluntariado e nas instituições não-governamentais.

Atualmente, estratégia e gerenciamento de marca é parte integrante desde times de futebol, ligas e associações de basquete, partidos políticos, operadoras telefônicas, artistas *pop-stars* e até igrejas. A *Church of England* (conhecida congregação britânica) recentemente entrou na mídia e contratou uma consultoria em marcas para criar uma nova abordagem (baseado em imagem e marca) a fim de restabelecer o recrutamento de clérigos.

Apesar de ser um termo simples e corriqueiro, a palavra marca tem diversas conotações.

Segundo o dicionário Barsa (1982: p.682), marca é:

1. Ato ou efeito de marcar. 2. Carimbo. 3. Grau, categoria, jaez. 4. Letra, letra ou emblema feito em uma peça. 5. Nódoa deixada no corpo por uma pancada. 6. Vestígio deixado na pele por uma doença. 7. Estigma, ferrete. 8. Sinal impresso a fogo no corpo do animal. 9. Indicação nota. 10. Limite, fronteira. 11. Cunho, caráter.

Numa abordagem mais formalizada e comercial, de acordo com a legislação brasileira e com o INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial (<http://www.inpi.gov.br>), marca é:

Todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

David Ogilvy, fundador do Grupo Ogilvy (apud Marcondes, 2003: p.19), mestre e referência mundial do mundo publicitário, alarga um pouco mais o conceito e define marca como “[...] a soma intangível dos atributos de um produto ou serviço: seu nome, sua embalagem e preço, sua história, sua reputação e a forma como é anunciada.”

Com a mesma representatividade no cenário mundial, Walter Landor (apud Marcondes, 2003: p.20) define marca sob um outro prisma: “Marca é uma promessa. Identificando e autenticando um produto ou serviço, ela garante os anseios de satisfação e qualidade desejados pelo consumidor.”

Charles Brymer (apud Marcondes, 2003: p.20), CEO da consultoria de marcas InterBrand, define marca num conceito holístico como sendo:

[...] um símbolo de mercado (*trademark*) que para os consumidores representa um conjunto de valores e atributos destacados e particulares. É muito mais que um produto. Produtos são feitos em fábricas. Produtos só se transformam

em marcas quando chegam a ser união de fatores tangíveis, intangíveis e psicológicos.

Certamente, o conceito de marca é abrangido dentro do composto de marketing (*Price, Product, Place, Promotion*) como integrante do item produto, entretanto, nota-se a extensão do conceito a patamares que extrapolam o do próprio produto.

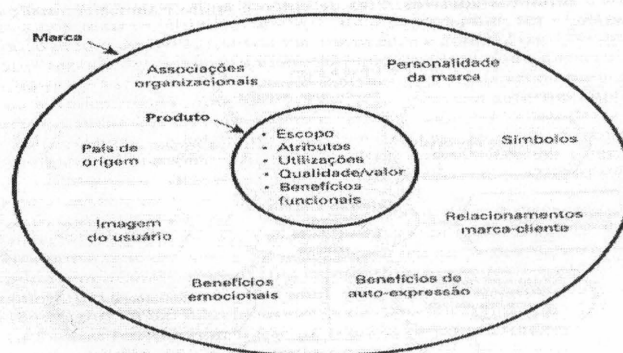


Figura 2-5
Uma marca é mais que um produto

Uma marca abrange mais do que apenas o produto
Fonte: Aaker (2000)

James Gregory (apud Marcondes, 2000: p.36), autor do livro *Leveraging the Corporate Brand* (Alavancando a Marca Corporativa), como um descrente na idéia de publicidade como agregadora de valor às marcas, define marca:

Marca não é uma coisa, um produto, uma companhia ou uma organização. Marcas não existem no mundo físico, são construções mentais. Marcas podem ser mais bem definidas como a soma total de experiências humanas, percepções e sentimentos sobre algo em particular, seja um produto ou uma organização. Marcas existem no âmbito da consciência, seja dos indivíduos seja de um público.

É neste contexto que explica-se a dificuldade em mensurar o desempenho e valor das marcas. São inclusive um bem ativo intangível, porém onipresente nas organizações. Marcas envolvem produto, qualidade, competência, mas também



Exemplo do padrão de uso da marca Gradiente.
Fonte: Manual de uso da marca Gradiente.

sonhos, promessas, aspirações e fantasias. Marcas também são dotadas de personalidade própria, emanam uma percepção, reputação, imagem e expectativa acerca de um produto ou organização.

É absolutamente comum a confusão de conceitos mercadológicos de Marca com o uso coloquial desta palavra. Logo vale ressaltar que Marca não é Logomarca.

A Gradiente é uma empresa que emprega e está trabalhando muito forte o conceito de Construção da Marca a ponto de ser no Brasil, uma *benchmarker* legítima. No seu manual de identidade da marca, a Gradiente (2003, p.12) define sua marca, como:

[...] Marca é uma palavra usada num sentido mais amplo. Quando fala-se na marca Gradiente, percepções e sentimentos que as pessoas têm em relação a ela; ao patrimônio que a marca construiu no mercado e à marca como representação da empresa, seus funcionários, seus produtos e serviços, seus escritórios e fábricas.”

Fica deste modo expresso, a nítida diferença entre marca e logomarca, que muito se confunde entre os menos inteirados do assunto Marcas e Marketing. A logomarca, a seguir, é definida mais uma vez pela Gradiente (2003, p.15) como:

[...] Logomarca é a representação gráfica da marca. É composta pela soma do Ícone com o Logotipo da marca. Ícone é o símbolo gráfico (desenho) da marca. Logotipo é a parte tipográfica (nome escrito) da marca.

2.6 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DA MARCA

Companhias e corporações inteiras pelo mundo estão cada vez mais cientes do aprimorado valor que estratégias corporativas de desenvolvimento de marcas podem prover às organizações. Agregar não só valor à marca do produto, mas também à imagem e percepção da organização como um todo. Estratégia corporativa de marcas é uma séria incumbência que vincula mais capacidades e atividades do que meramente o uso de um vocabulário vazio de marketing com versos bonitos e toscos.

Uma forte estratégia corporativa de marcas pode e deve agregar expressivo valor na forma de dar suporte e condições favoráveis aos gestores envolvidos, bem como toda à organização, na implementação de uma orientação (visão) de longo-prazo, criando posições de destaque no mercado alvo para sua(s) marca(s), e não obstante, desencadear um potencial de liderança de dentro da organização.

O objetivo principal de tal abordagem é altamente subjetiva, onde uma “marca forte” é, a grosso modo, criar e manter fortes percepções e vínculos na mente dos consumidores, tal como: Absolut Vodka, Smirnoff, Victoria’s Secret, HSBC, Citibank,

Coca-Cola, Häagen-Daz, Microsoft, Intel, Apple, CNN, ESPN, Samsung, Singapore Airlines, Disney, Nike, Swatch Watches, Starbucks Coffee Shop, Budweiser, Heineken, Milka Milky Chocolate, Tigre, Shimano, Nokia, Sony, entre muitos outros...

Na necessidade de adoção de um direcionamento orientado ao cliente, a “marca” deve ser entendida como uma importante face da estratégia do negócio, onde a organização deve enxergar-se como o mercado a está enxergando e ter claramente definido do que e como ela quer ser reconhecida, lembrada e associada no mercado, mais uma vez, envolvendo vínculos e percepções.

O ciclo de vida dos produtos está cada vez mais curto e breve para muitas empresas e segmentos de produto, assim, organizações têm buscado soluções para estender este ciclo ao mesmo tempo em que também buscam meios de recuperar o custos de desenvolvimento e marketing empregados no mínimo prazo (ROI – *Return on Investment*). E para isto, o uso de todas as ferramentas e recursos disponíveis faz-se necessário. Até uma estratégia de marca corporativa e de produto combinadas pode seguramente ajudar a gestão em reduzir custos e explorar oportunidades e sinergias de uma nova e mais focada arquitetura de marcas.

Tomando a Apple como exemplo, a marca corporativa envolve e transmite claramente corpo e alma da companhia, expressa suas aspirações e proporciona uma personalidade distinta à marca. Marcas têm personalidade.

Segundo Akio Morita, fundador da Sony (www.sony.com): “Sempre acreditei que a reputação de uma companhia é a vida da empresa. Ela carrega responsabilidade e garante a qualidade do produto.”

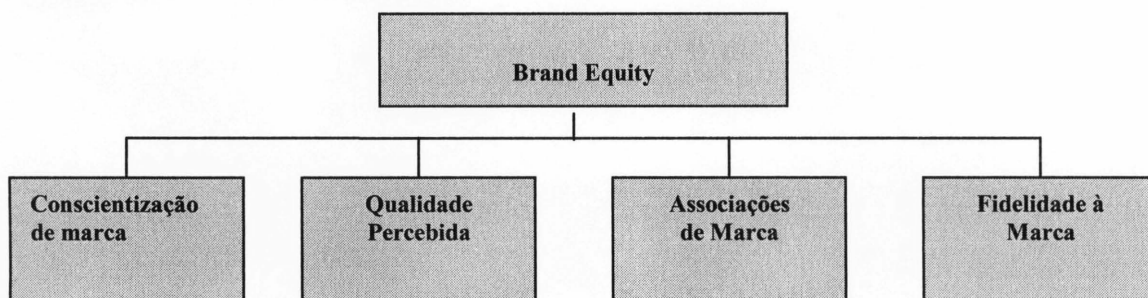
Fato curioso que acontece é que em marcas de maior expressividade, muitas vezes o valor de mercado destas organizações são muito superiores se comparado aos respectivos valores contábeis, ou seja, valem muito mais do que têm

efetivamente, e aí é que também evidencia-se o valor da marca. É, evidentemente, um bem ativo intangível e ainda não considerado claramente pelo paradigma da contabilidade clássica.

Como defendido por Martin Roll (www.brandchannel.com): “Marcas corporativas têm se tornado fortes direcionantes do valor financeiro para as organizações.”

David Aaker (2000: p.14), considerado o grande nome quando o assunto é marcas, defende antes de mais nada, a definição do plano de marca em “(...) Identidade de marca; Arquitetura de marca, Construção da marca e Liderança (global) de marca” como passos para a construção de marcas líderes.

A meta do Paradigma de Liderança de Marca proposto por David Aaker é criar marcas fortes. Em *Managing Brand Equity* (Gerenciando Marcas de Valor), o *Brand Equity* é definido como o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma a (ou subtrai de) um produto ou serviço. Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: conscientização de marca (*Brand Awareness*), qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca (*Customer Loyalty*).



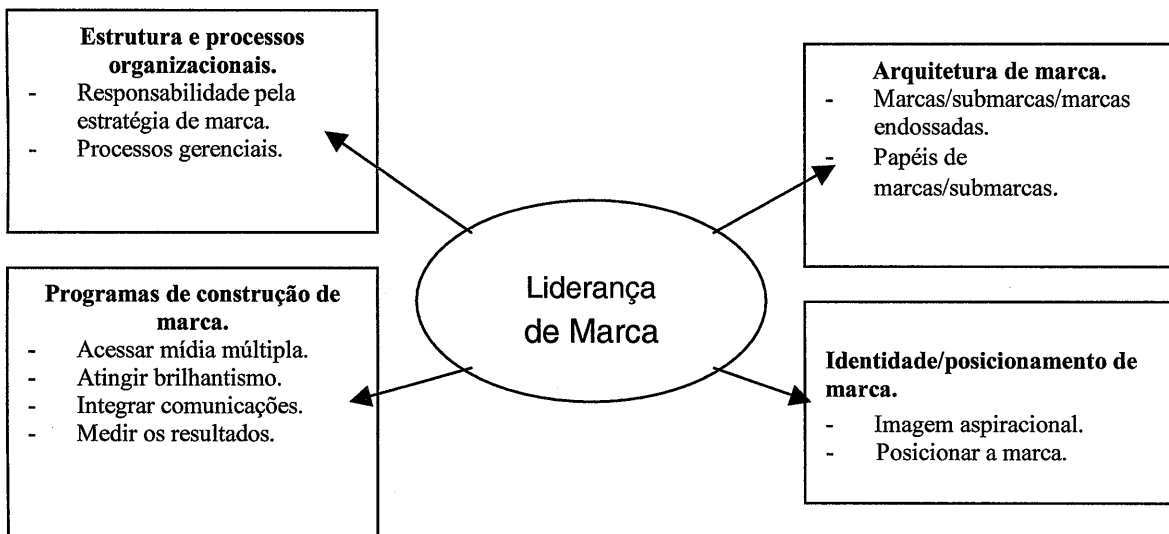
O *Brand Equity* (valor líquido da marca) e suas quatro dimensões.
Fonte: Aaker (2000)

Essas quatro dimensões orientam o desenvolvimento, a gestão e a medição da marca:

- a) Conscientização de marca (*Brand Awareness*): é freqüentemente um ativo sub-avaliado; entretanto, a conscientização tem demonstrado afetar percepções e até mesmo o gosto. As pessoas gostam do que lhes é familiar e estão preparadas para atribuir toda sorte de boas atitudes a esses itens. A campanha 'Intel Inside' transferiu de forma dramática a conscientização para percepções de superioridade tecnológica e aceitação do mercado.
- b) Qualidade Percebida: é um tipo especial de associação, em parte porque influencia associações de marca em muitos contextos e em parte porque tem sido empiricamente demonstrado que afeta a lucratividade (como medida tanto pelo retorno sobre investimento quanto pelo retorno sobre ações).
- c) Associações de Marca: são relações estabelecidas na mente e percepção dos consumidores onde há natural ou induzida associação da marca com imagens, atributos do produto, situações de uso e emprego, aspectos organizacionais, personalidade da marca, estilo de vida proposto, símbolos ou outras associações relevantes (benéficas –Embraco e Amyr Klink; ou malélicas –Bridgestone e Ford Explorer) envolvendo a marca.
- d) Fidelidade à Marca (*Customer Loyalty*): está no cerne do valor de qualquer marca. O conceito é o de fortalecer o tamanho e a intensidade de cada segmento de fidelidade. Uma marca com uma base de clientes pequena, mas bastante fiel, pode representar um valor considerável.

O desenvolvimento de marcas, sem sombra de dúvidas, proporciona resultados efetivos para a organização e conseqüentemente aos respectivos acionistas, e o modelo de

Liderança de Marca constitui perspectiva que será necessária para construir marcas fortes ao longo desta década.



A Liderança de Marca e os seus quatro desafios/tarefas.
Fonte: Aaker (2000)

Numa franca análise, para alcançar a liderança de marca há quatro desafios/tarefas base que precisam ser abordados. O primeiro deles é criar uma organização construtora de marcas. O segundo é desenvolver uma arquitetura de marcas abrangente que forneça um direcionamento estratégico. O terceiro é desenvolver uma estratégia de marca para as marcas-chave que inclua uma identidade de marca motivadora, além de um posicionamento que diferencie a marca e ressoe no âmago dos clientes. E o quarto desafio é desenvolver programas de construção de marca eficientes e eficazes com um sistema para acompanhar os resultados.

2.7 MARCA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

À medida que classes de produtos amadurecem, tende-se a ver semelhanças em produtos concorrentes. Assim, fica mais difícil criar diferenciação. Os refinamentos de produtos muitas vezes se perdem em um ambiente desordenado e

avanços técnicos são copiados rapidamente. Uma maneira clássica de alcançar a diferenciação é realçar os produtos, redefinindo o que está sendo adquirido.

O poder da marca depende dos relacionamentos entre ela e o consumidor, definidos pela qualidade e quantidade das experiências. Esses relacionamentos podem se traduzir em fidelidade, que, mesmo sendo fraca, pode impulsionar um incremento de vendas e participação no mercado.

Segundo Barry (*apud* WHITELEY, 1996, p. 187),

A definição se ampliou. Uma marca não é mais sinônimo de algo que vem dentro de uma embalagem, de uma lata ou de uma garrafa. Todo produto, todo serviço, toda causa que tem um concorrente é uma marca que precisa definir e defender sua singularidade.

É importante conseguir diferenciar uma marca das marcas concorrentes, já que esta identifica a origem de um produto ou serviço, assegura sua qualidade e protege o consumidor contra produtos aparentemente similares.

A reputação favorável de uma marca também pode ser considerada um fator de diferenciação, podendo servir de indicador de procedência e uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço em questão. A marca é, ainda, uma vantagem competitiva quando registrada, já que não pode ser, legalmente, copiada.

De acordo com Pipkin (2000, p. 78), “Pode-se constatar que há várias formas de se criar vantagens competitivas, e uma marca forte é aquela que consegue ser reconhecida e identificada por sua identidade, sua essência e seus valores”.

A marca é tão importante quanto o produto em si. Dependendo do seu grau de popularidade, o lançamento de um novo produto poderá sair com uma grande vantagem promocional, caso esteja ligado a uma marca consagrada.

Existem alguns casos de produtos cujo nome tornou-se sinônimo de mercadoria, e não uma marca entre várias existentes no mercado. Estando, desta

forma, evidenciando até que ponto a marca pode influir na consagração de um produto, colocando-o em uma posição imbatível em relação aos seus concorrentes.

Em essência, uma marca identifica o vendedor ou fabricante. A marca registrada é protegida por lei que garante direitos exclusivos de o proprietário perpetuar seu uso.

Um dos grandes desafios na construção de marca está justamente em fazer o consumidor associar, direta e imediatamente, um símbolo ou atividade ao nome da marca. Além do reconhecimento de marcas, há a questão da diferenciação na sua percepção.

Essencialmente, uma marca representa a promessa de o vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Os significados mais consistentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca.

2.8 B2B – BUSINESS TO BUSINESS

A relação entre empresas (B2B) já existia a muito tempo e empresas como IBM já há muito praticavam CRM por exemplo, denominando-o de Marketing de Relacionamento Dirigido.

O então MRD não era muito diferente de que se tenta fazer hoje com alguns aplicativos de gestão de contatos com clientes, que embora chamados de CRM, não administram integralmente o relacionamento com o cliente, em todas as suas circunstâncias e consequências.

Esta questão é mais crítica quando o cliente é uma “pessoa jurídica”, ou seja, estamos nos referindo a uma relação B2B.

E é neste assunto que vamos nos fixar doravante, para evidenciar alguns aspectos importantes para as empresas “B” fornecedoras e as “B” clientes numa relação B2B.

Primeiramente cabe apontar o fator tecnologia e respectiva infra-estrutura, como sendo um dos mais importantes no amadurecimento das relações B2B, assim como a busca por melhor ou maior competitividade o é, para a necessidade de se desenvolver processos e métodos mais eficazes para a gestão do relacionamento com os clientes (CRM) numa relação B2B.

Analisemos agora, alguns aspectos do cenário atual que afetam e prometem continuar afetando, as empresas no seu dia a dia.

Vamos avaliar alguns cenários e tendências, observado-as intrinsecamente:

Empresas Fornecedoras e Clientes:

Fornecedoras

- Competição de preços.
- Pressão por eficiência (baixos custos) em todas as áreas.
- Cada vez mais serviços agregados aos produtos (credibilidade e marca ganham mais importância nos processos de compra).
- Participação de vendas por canais indiretos em alta.
- Capacidade de integração e delivering dos produtos e serviços, sob responsabilidade dos canais.
- Canais não exclusivos, ou seja, vendem produtos e serviços, complementares ou não.

Clientes

- Clientes com mais ferramentas de informação.
- Maior visibilidade quantitativa da competição.
- Maiores facilidades para troca de fornecedores.
- Muitos serviços sendo terceirizados.
- Indisponibilidade e dificuldade de acesso aos decisores de compra (políticas anti-spam, lista negra de telemarketing, lista negra de telefax, restrições por segurança pessoal, etc...)

Aqui podemos observar que as grandes empresas (fornecedoras) estão cada vez mais, focadas em seu negócio, seja no desenvolvimento da produção ou no

serviço, buscando agregar sempre maior valor para os clientes, mas em um ambiente de racionalização forte e permanente, tendo por base que pelo lado do cliente, preço é uma obrigação a ser oferecida pelo fornecedor, não um diferencial.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para conhecer um pouco mais sobre a história da Embraco, dividiu-se em décadas sua cronologia conforme apresentada nos próximos subitens.

3.1 HISTORIA

3.1.1 Anos 70

Três empresas fabricantes de refrigeradores - Cônsul, Springer e Prosdócimo – fundam a Empresa Brasileira de Compressores S.A. – EMBRACO. Em 1974, a fábrica começa a operar, mais precisamente em 6 de setembro, o primeiro compressor - PW -, com tecnologia da empresa dinamarquesa Danfoss. No ano de 1975, em março o parque fabril é oficialmente inaugurado, com capacidade de produção de um milhão de compressores por ano. Já em 1976, a empresa associa-se ao grupo Brasmotor, dono das marcas Brastemp, Consul e Semer, e volta suas atenções para o mercado externo. Em 1977, embarcou o primeiro lote de produtos para o mercado externo com destino ao Peru, um ano depois a empresa inicia as exportações para os EUA e o Canadá.

3.1.2 Anos 80

Desenvolvido em 1983, os compressores da família F, o primeiro com 100% tecnologia desenvolvida na Embraco com níveis de eficiência mais elevados. Em 1987, a empresa abre o primeiro escritório comercial e de assistência técnica nos

Estados Unidos. Nesse ano a empresa também conclui o desenvolvimento do compressor EM, o modelo mundial da empresa - com dimensões reduzidas, baixo ruído, vibração e consumo. A produção alcança a marca de 25 milhões de compressores. Em 1988, a Embraco inaugurou sua fundição em Joinville.

3.1.3 Anos 90

Uma década revolucionária para Embraco assim como para toda a sociedade. Em 1990, a empresa instala em Itaiópolis, planalto norte de Santa Catarina, uma unidade própria para a fabricação de componentes elétricos. A produção alcança a marca de 50 milhões de compressores produzidos. Em 1992, a empresa foi pioneira na América Latina, no desenvolvimento de compressores compatíveis com gases refrigerantes alternativos aos CFCs (clorofluorcarbonos), que não prejudicam a camada de ozônio. A empresa recebe então, a certificação da ISO 9001. Já em 1994, Embraco assume o controle da fábrica italiana de compressores Aspera, consolidando-se como uma das maiores potências no seu segmento. É eleita no Brasil a Empresa do Ano, pela publicação Melhores e Maiores, da revista Exame. Em 1995, ela constituiu a Beijing Embraco Snowflake Compressor Company Ltd., *joint venture* com sede em Pequim, na China.

Em 1996, a empresa alcança a marca dos 100 milhões de compressores fabricados no Brasil. O primeiro modelo da família VCC - Compressor de Capacidade Variável - é apresentado aos clientes. Os compressores da família EG, de alta eficiência, começam a ser fabricado na planta brasileira, em 1997. Na China, entram em produção os compressores da família EC. Em 1998, a Embraco comemora a marca dos 150 milhões de compressores, somando a produção das plantas do Brasil, da Itália e da China. Já em 1999, é inaugurada oficialmente a Embraco Eslováquia.

3.1.4 Anos 2000

O Presidente da empresa, Ernesto Heinzelmann, é homenageado com o prêmio "Mérito Tecnológico" da ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia de Empresas Inovadoras. Planta Brasil obtém a certificação ISO 14001. A planta Eslováquia comemora o primeiro milhão de compressores produzidos. A empresa recebe o Prêmio ECO, da Câmara Americana de Comércio, pelo programa de educação ambiental (Prêmio Embraco de Ecologia) que é desenvolvido em Joinville.

Em 2001, a empresa completa 30 anos de existência. A planta italiana conquista certificação ISO 14000. Unidades Condensadoras começam a ser montadas na fábrica de Itaiópolis (SC). A empresa lança ainda, no Brasil, os compressores da Série Racional, de alta eficiência energética. O Presidente da empresa recebe a "Medalha do Conhecimento", instituída em comemoração aos 50 anos do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. A Embraco destaca-se entre as "10 Melhores Empresas para Você Trabalhar", em pesquisa nacional realizada pela revista Exame, especializada em economia e negócios. Compressor VCC® recebe Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, em âmbito regional e nacional.

Em 2002, a Embraco e o navegador Amyr Klink estabelecem parceria técnica visando à busca de solução de refrigeração para o Paratii2. A planta da Eslováquia conquista certificação ISO 9001. Outro prêmio concedido ao presidente, Ernesto Heinzelmann, que é admitido na Ordem Nacional do Mérito Científico, no grau de comendador. Embraco e UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina comemoram 20 anos de parceria. Embraco concorre pela região Sul e vence o Prêmio Finep de Inovação Tecnológica, na categoria grande empresa, em âmbito nacional. O Prêmio Embraco de Ecologia completa 10 anos de existência.

Em 2003, a Embraco em parceria com o FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) constrói o Centro Avançado de Pesquisa com Ênfase em Refrigeração, na Universidade Federal de Santa Catarina. A empresa implanta uma nova linha de compressores de alta eficiência energética. Chega no mercado o primeiro refrigerador (Unique) com a terceira série Embraco VCC (Compressor de

Capacidade Variável). Em fevereiro começa a funcionar a EECON – Embraco Electronic Controls. Nova unidade de negócios é inaugurada na Itália - a *Eurosales*. A organização firma parceria com a *Bristol Compressors*, divisão da *York International*, com isso passa a oferecer ao mercado produtos com maior potência. A empresa lança o Relatório Social 2001-2002 com o objetivo de aprimorar o relacionamento com todos os seus públicos. O relatório é apontado como melhor da Região Sul e recebe o prêmio Balanço Social, esta premiação é concedida pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides) e Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase).

Em 2004, uma Unidade de Negócios é instalada no México. A EMBRACO torna-se signatária do Global Compact, movimento liderado pela ONU. O Presidente da EMBRACO, Ernesto Heinzelmann, é um dos integrantes do Conselho Empresarial Brasil-China. Fábrica italiana da EMBRACO conquista a certificação OHSAS 18001. A Revista Bola Preta, editada pela empresa e dirigida a técnicos de refrigeração que atuam na América Latina, completa 20 anos. A EMBRACO é apontada, em ranking constituído pela revista Amanhã, como uma das cinco empresas mais inovadoras do Brasil. A Planta Eslováquia conquista a certificação ISO 14001:2004.

3.2 INSTALAÇÕES

Empresa globalizada, a Embraco está fisicamente presente em três continentes e seus produtos são comercializados em mais de 80 países. Além do Brasil, tem fábricas na Itália, Eslováquia e China, e unidades de negócios nos Estados Unidos, México e Itália. Juntas, as unidades fabris têm capacidade anual para mais de 26 milhões de compressores.

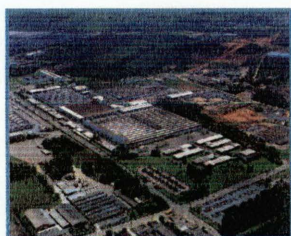
3.2.1 Planta Brasil

A matriz da Embraco está localizada na cidade de Joinville (SC), possui cerca de 6 mil funcionários, ocupa uma área construída de 96 mil m² e produz anualmente cerca de 14,5 milhões de compressores.

A empresa possui certificação ISO 9001 e ISO 14001, além de alta tecnologia em suas células de produção, incluindo células de fabricação "*Just in Time*". Vale ainda salientar os importantes laboratórios de aplicação para testes de sistemas de clientes e também para desenvolvimento de novos produtos que a Embraco possui.

Também em Joinville localiza-se a Fundição, responsável por atender a demanda da matriz, que desejava ter produtos fundidos de máxima qualidade. Ocupa uma área construída de 9,5 mil ², possui uma capacidade produtiva de 36 mil toneladas ao ano e conta com aproximadamente 240 funcionários. Além de componentes fundidos para compressores, a Fundição Embraco também fornece componentes para as indústrias automobilísticas e de construção civil.

Recentemente foi também inaugurada em Joinville a EECON (Embraco Eletronics Components), unidade responsável pela fabricação de componentes eletrônicos para a área de refrigeração, contando com aproximadamente 60 funcionários. Na cidade de Itaiópolis (SC) localiza-se uma outra unidade fabril, responsável pela fabricação de componentes elétricos e unidades condensadoras.



Brasil

3.2.2 Planta Itália

A Embraco assumiu o controle da Aspera, fábrica italiana de compressores, em 1994. A Aspera detinha cerca de 24% de participação no mercado europeu. Esta aquisição deu-se principalmente pela necessidade da Embraco em aumentar sua participação no mercado europeu, que então passou de 4% para 23%.

A Aspera foi a primeira empresa a oferecer para o mercado europeu uma linha de compressores adaptáveis ao uso de gases refrigerantes alternativos, em substituição ao clorofluorcarbono (CFC 12), além de produtos com menores níveis de ruído e vibração.

A unidade localiza-se em Riva presso Chieri, Província de Turim, com uma área construída de 65 mil m². Possui certificação ISO 9001 e ISO 14001, tem uma capacidade produtiva anual de 7 milhões de compressores e conta com 880 funcionários, aproximadamente.



Itália

3.2.3 Planta Eslováquia

A fábrica na Eslováquia entrou em operação em 1998, na cidade de Spisská Nová Ves, região norte do país, concentrando sua produção em compressores comerciais (compressores utilizados em supermercados e câmaras frias) e unidades condensadoras. Produz anualmente 2,3 milhões de compressores e também é certificada com a ISO 9001.

A unidade na Eslováquia possibilitou a modernização do parque fabril italiano, pois absorveu parte de sua produção. Atualmente ocupa uma área construída de 36 mil m² e conta com aproximadamente 2100 funcionários, e os compressores

fabricados nessa unidade são destinados principalmente ao oeste europeu e exportados para o Brasil, China e Estados Unidos.



Eslováquia

3.2.4 Planta China

A fábrica na China é resultado de uma *joint venture* estabelecida entre a Embraco e a Beijing Snowflake, em 1995. A Embraco possui 55,23% de participação no negócio.

A Embraco Snowflake está localizada em Beijing, capital da República Popular da China, e ocupa uma área construída de 44 mil m². Possui cerca de 1250 funcionários, produz aproximadamente 1,7 milhões de compressores por ano e também já conquistou a certificação ISO 9001.

É considerada uma unidade estratégica para o projeto de globalização. Abastece o mercado asiático com compressores de alta eficiência e com os melhores níveis de vibração e ruído do mercado chinês.



China

3.2.5 Embraco North América

A Embraco *North America* – ENA, está localizada em Duluth, Estado da Georgia, e é responsável pelo abastecimento de 500 distribuidores nos Estados Unidos, Canadá e México. Comercializa os compressores Aspera e Embraco, tem 55 funcionários e possui 12 depósitos que garantem os níveis de estoques adequados e pronta entrega para seus clientes.



Estados Unidos

3.2.6 Embraco México

A Embraco instalou em 2004 a sexta unidade no exterior. A unidade de negócios compreende um escritório comercial e um *warehouse* – depósito onde os produtos são armazenados. A Embraco México comercializa compressores fabricados no Brasil e na planta da Eslováquia, destinados aos clientes de refrigeração tanto doméstica (fabricantes de freezers e geladeiras) como comercial (montadoras de balcões frigoríficos, expositores refrigerados, entre outros).

3.3 LINHA DE PRODUTOS

A Embraco produz 12 famílias de compressores e centenas de modelos adaptados às exigências (customizados) de diferentes mercados, que essencialmente se dividem em três linhas de produtos, os compressores minis, midis e comerciais. Também projeta e desenvolve Unidades Condensadoras para diversos tipos de aplicação.

Segmentada basicamente conforme sua capacidade de refrigeração e faixa de aplicação, a linha de produtos divide-se em:

- a) compressores MINIS: de menor capacidade e maior vendagem, é formada por três famílias: EM (produzido no Brasil e Itália), BP (produzido na Itália) e o PW (produzido no Brasil até 2003);
- b) compressores MIDIS: formada por compressores dotados de uma maior capacidade de deslocamento (quando comparados aos MINIS), são compostos por quatro famílias de compressores: EG (produzido no Brasil, reconhecidamente a tecnologia mais avançada em compressores), F (produzido no Brasil), NB (produzido na Eslováquia) e EC (produzido na China);
- c) compressores de Aplicação Comercial: linha destinada a aplicações domésticas de grande capacidade/porte ou refrigeração comercial sendo formada por três famílias de compressores: NE, T e o J (todos produzidos na Eslováquia), destinados a condicionadores de ar, balcões refrigerados, expositores frigorificados, ilhas refrigeradas, , câmaras refrigeradas, etc.;
- d) unidades condensadoras: linha destinada a aplicações comerciais ou domésticas de grande exigência, é formada por conjuntos completos de refrigeração, onde há *decks* (base de instalação) e já são neles agregados o compressor, o dispositivo condensador, a ventilação forçada, e outros equipamentos necessários. São uma forma de oferecer soluções com maior valor agregado.



Minis

Midis

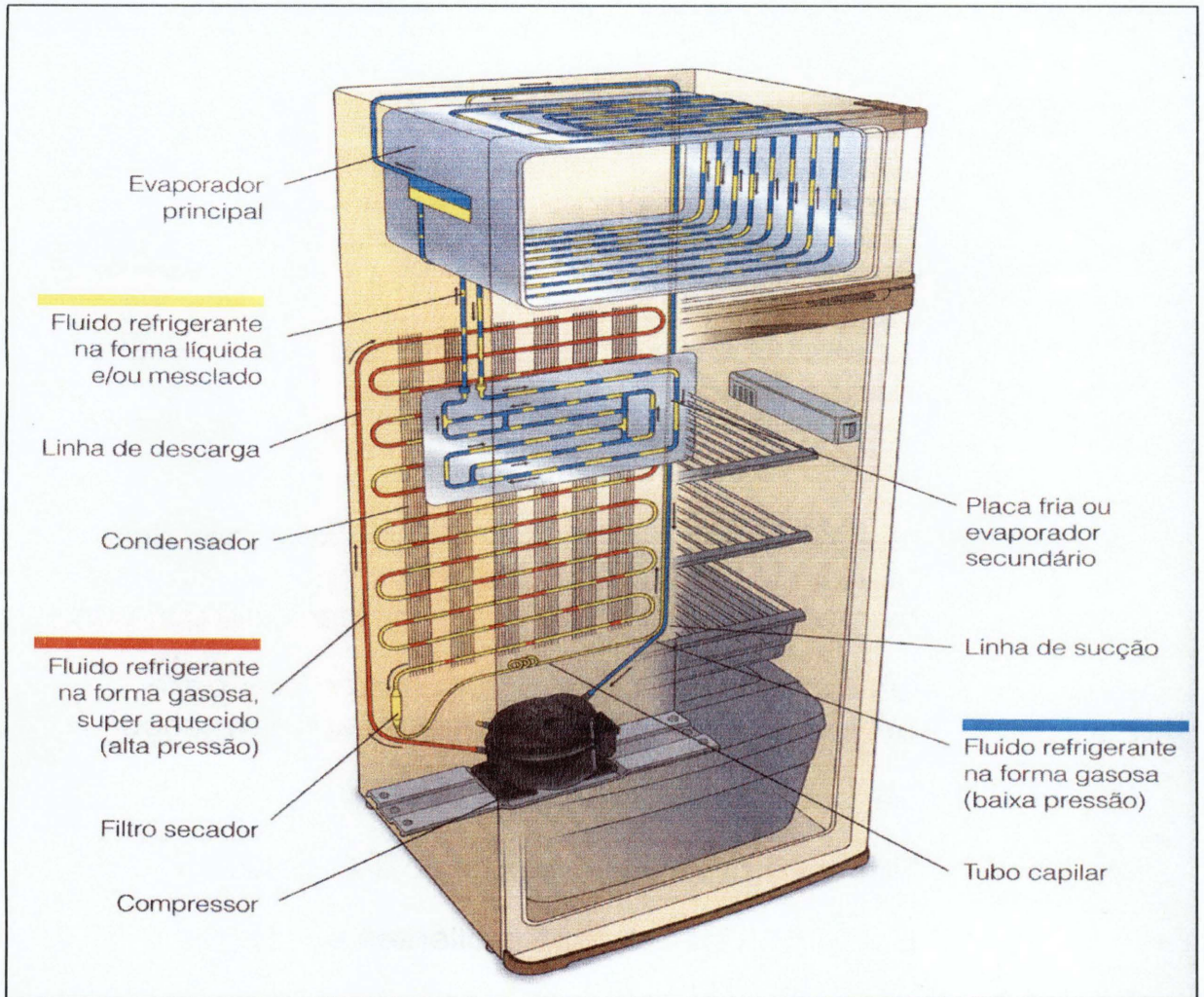
Aplicação
ComercialUnidade
Condensadora

Linha de Produtos Embraco
Fonte - Embraco S.A. (2005)

3.4 O COMPRESSOR

O compressor é o componente mais importante em um circuito de refrigeração (figura 2), considerado como o coração do sistema de refrigeração. É dele a função de fazer a circulação do fluido refrigerante dentro do circuito, promovendo a compressão deste fluido (alta pressão - condensador) e a respectiva expansão do mesmo (baixa pressão – evaporador). Através deste processo de compressão e expansão do fluido refrigerante é que ocorre a refrigeração baseada no fenômeno da transferência de calor entre dois meios (do interior do gabinete – evaporador, para o exterior do gabinete - condensador).

Junto com a escolha do fluido refrigerante mais adequado para cada aplicação, a eficiência energética no funcionamento de todo o conjunto é profundamente afetada pela competência do compressor adotado, pois este é o centro funcional de todo o sistema.



Esquema de um Circuito de Refrigeração

Fonte: Embraco S/A (2005)

4 SITUAÇÃO ATUAL

Neste capítulo, foi levantado os fatos (as ações já tomadas pela empresa) que interferem diretamente na escolha do consumidor final e instaladores (refrigeristas), mercado no qual estamos focando, afim de criar um elo do produto (compressor) a sua marca. Visando essa por sua vez, passar a imagem de confiabilidade, segurança, qualidade, tecnologia através da sua marca, sendo dessa maneira um ponto essencial na compra, pois conforme já dito no capítulo 2.7 um dos grandes desafios na construção de uma marca está justamente em fazer o consumidor associar, direta e imediatamente, um símbolo ou atividade ao nome da marca.

4.1 SEGMENTAÇÃO: HOUSEHOLD E COMMERCIAL

A empresa é dividida em dois segmentos, bem distintos, Household e Commercial, esse segundo dividido em OEM (médias e pequenas montadoras) e Aftermarket (Revenda)

	Household	Commercial
Cientes	Grandes Montadoras	Montadoras Aftermarket
Vendas	80 % (em volume)	20 % (em volume)
Volume vendas	↑ V	↓ V
Preço	↓ \$	↑ \$
Produto	OEM (Hh)	OEM (Cm) Aftermarket (Hh + Cm)

Fonte: Diferenças entre segmento: Doméstico (Household) e Comercial (Commercial); Originais (OEM) e Revenda (After-Market).

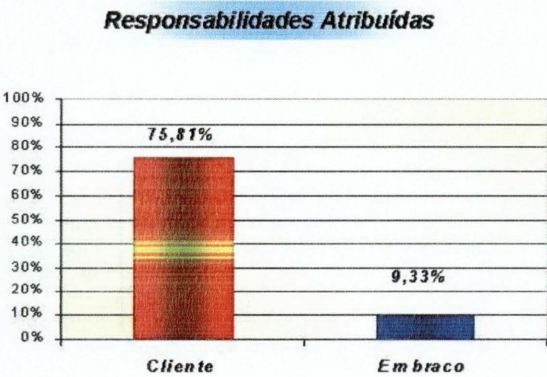
4.2 GARANTIA

A venda de compressores é voltada para dois tipos de públicos diferentes (Revenda e Montadoras), um produto vendido no mercado de Revenda (mercado escolhido para caracterizar, visto este ser o elo entre a Empresa e os refrigeristas) tem características diferentes daqueles vendidos em maior volume Montadoras (de refrigeradores, balcões frigoríficos). Eles possuem embalagem individualizada e vão com um certificado de garantia por produto.

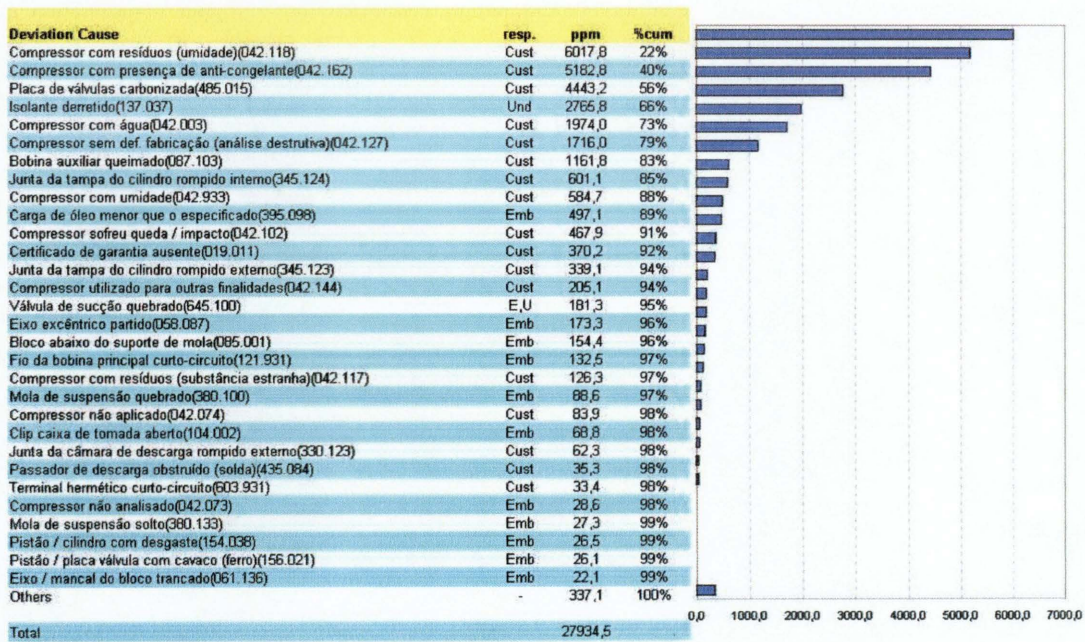
Esta garantia que a Embraco fornece pelos produtos vendidos na Revenda costumava ser de até 1 ano. Até 2000, se um produto apresentava problemas de funcionamento, o cliente acionava os direitos concedidos pelo certificado e era reposto com um produto novo. Depois passou a ocorrer o reembolso da quantia paga. Tudo, sempre, com reposição de 100% do recebido.

Quando estes compressores voltam, rejeitados, vão para o Laboratório de Análise Externa. Lá eles são desmontados e avaliados, para descobrir quais foram as causas do fim de seu funcionamento. Pelo resultado destas análises, foi

observado que a grande maioria dos defeitos que os compressores apresentavam eram de responsabilidade do cliente, ou seja, ocorreu pela má aplicação ou instalação do produto. (vide gráfico).



Responsabilidades atribuídas no caso de rejeito de revenda.



Defeitos encontrados na Revenda.
Fonte: Garantia da Qualidade EMBRACO S.A.

Entre as causas relevantes (em número) encontrou-se:

- *Presença de anti-congelante:*

Quando um refrigerador pára de funcionar na casa do consumidor final, ele chama um técnico refrigerista. Este nem sempre dispõe de equipamentos adequados para efetuar a troca de um compressor estragado para um novo. Um dos equipamentos essenciais na troca de um compressor é a bomba de vácuo. Antes de fechar o circuito de refrigeração é necessário garantir que não haverá umidade dentro dele e por isto faz-se vácuo. A umidade pode provocar mudança na composição de óleos (ésteres), além de prejudicar o compressor (ressecando o isolante da bobina, desgastando o material metálico) e todo o sistema (materiais metálicos, saturação do filtro secador). Além destas conseqüências há também o perigo de que, ao passar pelo tubo capilar, a umidade congele, pelo abaixamento do ponto de fusão causado pela diminuição de pressão. Para evitar este congelamento, que causará a obstrução do sistema, os refrigeristas usam produtos anti-congelantes, como álcool, que aumentam o ponto de fusão da água. Só que estas substâncias são ainda mais nocivas para o funcionamento do sistema, causando danos no compressor e outros componentes.

No Laboratório de Análise Externa é feito um teste, chamado Teste do Bafômetro, onde através de uma substância química pode-se identificar se houve ou não aplicação de anti-congelante no sistema.

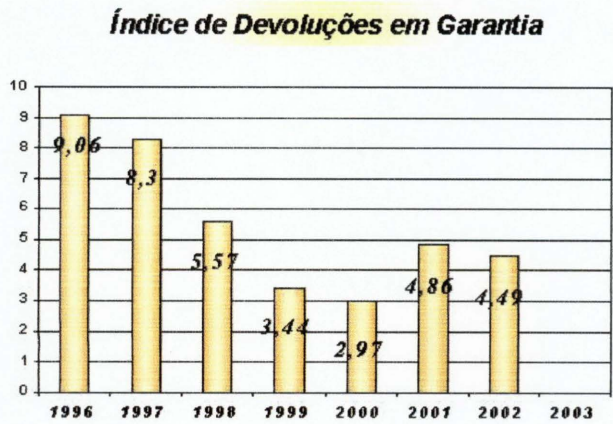
- *Compressor sem defeito:*

Muitas vezes o defeito de um sistema de refrigeração não se encontra no compressor, mas sim em outras partes do circuito (por obstrução, por exemplo) ou na caixa de ligação (no relé, ou no protetor térmico). Nestes casos, se observado, a troca do compressor não seria necessária, bastando apenas que fosse trocado o relé, por exemplo, muito mais barato.

Na Análise Externa, o compressor é submetido à análise no painel ETC, que mede tensão e corrente. Se tudo estiver dentro do esperado é porque o problema não foi com o compressor e ele não apresenta nenhum defeito.

Por este motivo, a Embraco começou a recusar a garantia e passou a não efetuar mais o reembolso de produtos defeituosos caso fosse detectada uma das duas situações descritas. Com isso, diminuiu muito o índice de devolução de produtos em garantia. Com esta margem pode-se estender o tempo de garantia em 2 anos, período praticado até hoje.

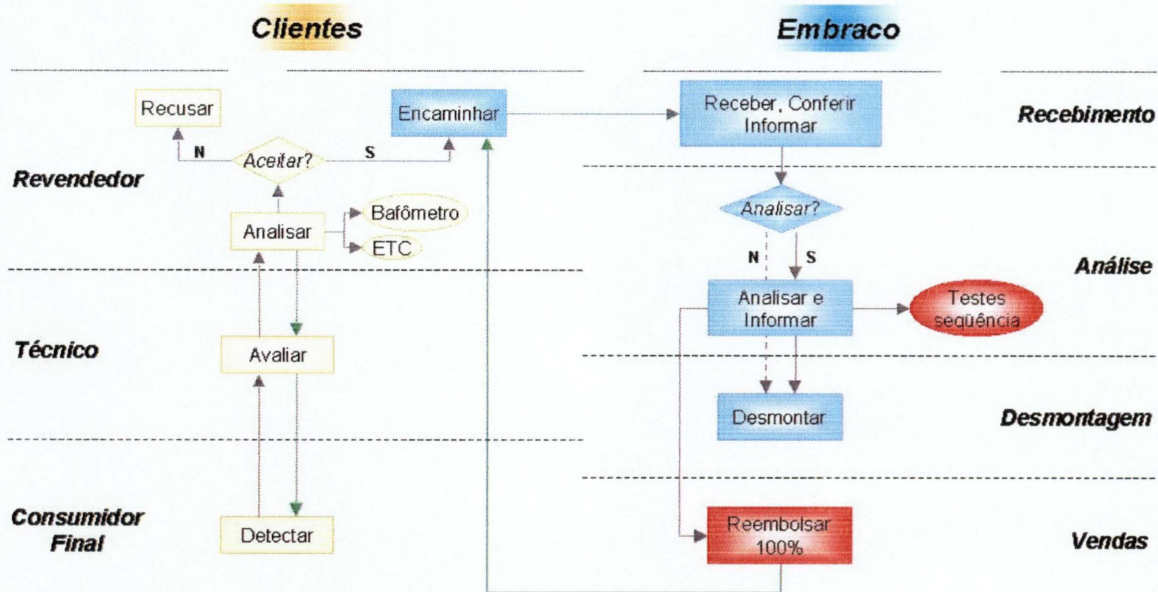
Com o tempo observou-se que este tipo de procedimento de recusa afugentava alguns clientes que preferiam optar pela compra de produtos cuja garantia fosse mais flexível (concorrência). Além da perda de vendas, houve um afrouxamento do controle e este fatores, adicionados ao aumento do período de garantia para 2 anos, provocaram um novo aumento no índice de devolução, ainda que continuasse longe de atingir o índice de 1996.



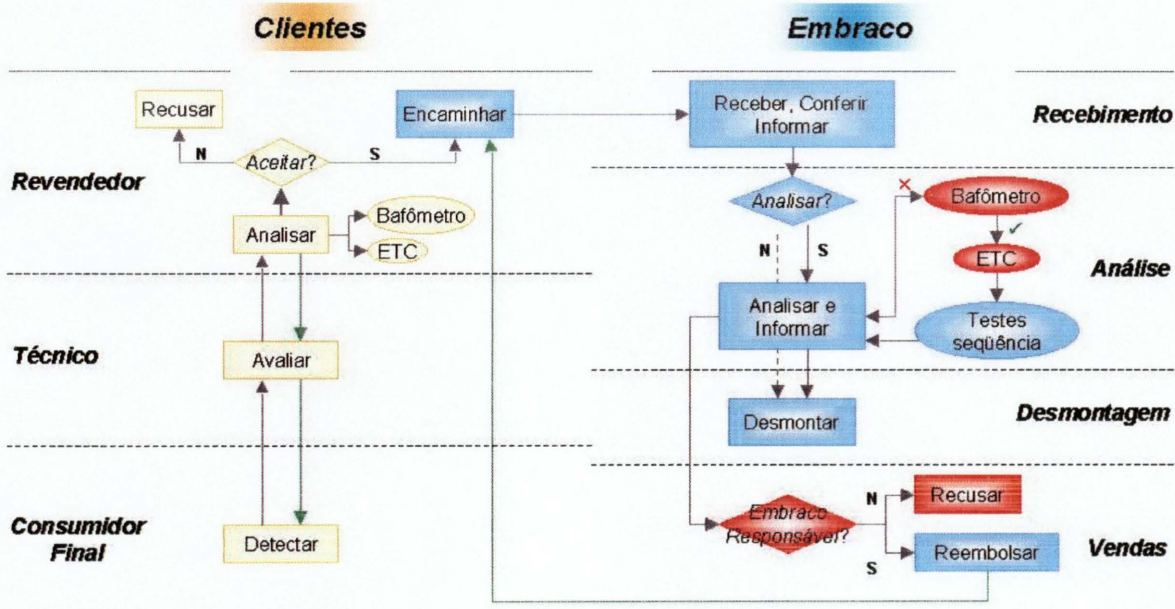
Índice de Devolução em Garantia de 1996 até 2002
Fonte: Garantia da Qualidade e After-Market EMBRACO S.A

Este afrouxamento no controle aumentou. Os testes hoje são realizados mas se algum compressor com defeito, ainda que seja com presença de anti-congelante, chega até a Embraco, o cliente é ressarcido como antigamente (reembolso de 100% no caso de reclamações que chegam até a Embraco).

Abaixo dois fluxogramas *esquemáticos* indicam como ocorria o processo de devolução de compressores da Revenda com defeito. As caixas amarelas indicam o processo entre revendedor e consumidor final, independente da Embraco (cada revendedor toma as providências que achar necessárias no caso de devolução, de realização de testes na loja a aceitação completa da recusa). Quem encaminha o compressor a Embraco e é ou não reembolsado é o revendedor. Esta interação está indicada pelas caixas azuis. As setas verdes representam o fluxo monetário e as cinzas, o fluxo do compressor. As caixas vermelhas indicam os processos que podem anular a garantia de um produto. Nota-se que na situação de troca com restrição, caso o compressor acusasse presença de anti-congelante, a garantia era recusada e os outros testes não eram nem realizados.



Esquema da troca de compressor em garantia sem restrições.



Esquema da troca de compressor em garantia com restrições

4.3 TOP 2000

Para o mercado formado por distribuidores, revendedores e por milhares de refrigeristas (técnicos que operam a reposição de compressores e realizam as

demais manutenções em sistemas de refrigeração doméstica e comercial), que atuam junto ao consumidor final, foi observado pelo Departamento de Vendas e Marketing da empresa, que havia um grande e crescente número de devoluções de compressores pelos fatores já mencionados no tópico anterior (anti-congelantes, etc).

Apesar da publicação trimestral da Revista Bola Preta da Embraco, dirigida aos profissionais da Refrigeração apresentasse matérias sobre o assunto, os refrigeristas estavam acomodados com prática da devolução em garantia, o nível de conscientização ainda era baixo.

Em 1998 a Embraco lançou uma ofensiva nos pontos de vendas: era o Bafômetro, um detector do uso de elementos anti-congelantes, colocados estrategicamente nas revendas, por onde passavam todos os compressores antes da troca. Aqueles compressores onde se comprovava o uso indevido desses elementos eram recusados com perda de garantia. Com isso, amenizou-se o problema das despesas relativas ao excesso de troca em garantia, mas não resolveu a ação do mercado em utilizar o compressor de forma indevida pelos profissionais.

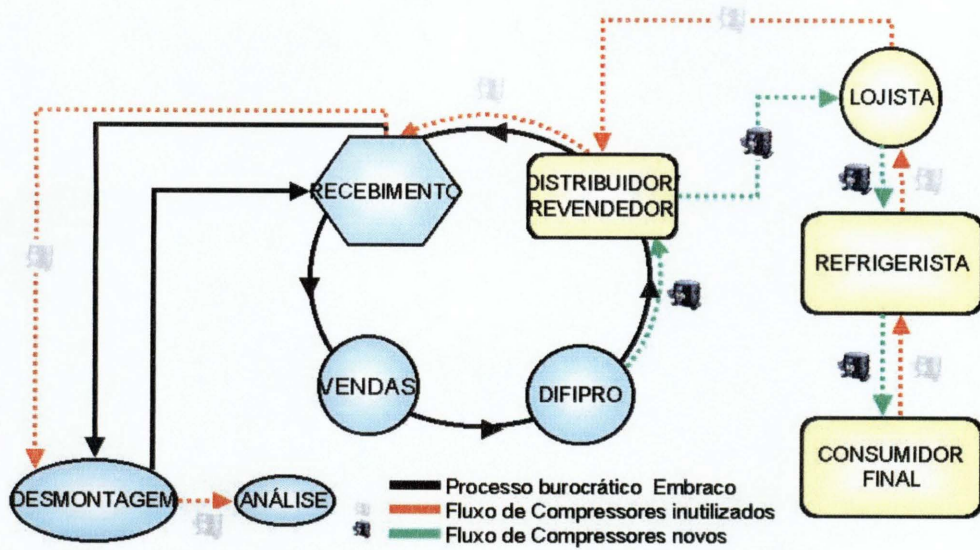
Foi feito uma série de materiais promocionais (vídeos, livros) com cursos sobre refrigeração afim de reduzir os elevados índices de devolução em garantia, que eram extremamente onerosos para a empresa., chamado TOP 2000.

4.4 TOP VERDE

Em 1992, a Embraco tomou o primeiro passo para o programa de recolhimento de compressores usados no Brasil através da Campanha Mata o Velho. A intenção era eliminar do mercado a matéria-prima para a montagem de compressores recondicionados. O resultado desta campanha foi o recolhimento de aproximadamente 200 mil carcaças em 24 meses.

Em setembro de 2000, a Embraco resgatou esta idéia e acrescentou um cunho ecológico a ela. Assim surgiu o Programa Top Verde, cujos objetivos eram não só reduzir a influência de compressores recondicionados no mercado, bem como ser reconhecida como a empresa pioneira no sentido de preservar o meio ambiente através da coleta de compressores inutilizados no mercado nacional.

Os macro-processos do Programa Top Verde no Brasil poderão ser observados com mais detalhes no fluxograma abaixo:



Fluxograma do Programa Top Verde no Brasil

Fonte: Apresentação Embraco S.A. (APRES1_topverde; Gilmar Pirovano – Aftermarket).

4.5 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Tento em vista os refrigeristas como foco neste trabalho, viu-se a necessidade da criação de uma campanha voltada apenas para esse público, tendo como uns dos objetivos o desenvolvimento da marca Embraco como vantagem competitiva, pois conforme capítulo 2.7 da revisão teórica a reputação favorável de uma marca também pode ser considerada um fator de diferenciação, podendo servir de indicador de procedência e uma garantia do que pode ser esperado do produto ou serviço em questão. A marca é ainda, uma vantagem competitiva quando registrada, já que não pode ser, legalmente, copiada.

5. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Neste projeto busco-se o desenvolvimento da Marca Embraco – voltado para o público denominado como Stakeholders (refrigeristas), onde poderá observar-se nos tópicos seguintes a importância desse grupo, e como podem ser desenvolvidas atividades para benefício mútuo, tanto da Embraco para seus negócios, como do refrigerista para conhecimento e aplicação dia a dia.

5.1 STAKEHOLDERS

Públicos intermediários cujas ações são responsáveis pela continuidade dos negócios de uma empresa, quando com sua ação operacional garantem que a satisfação do consumidor final seja garantida tornaram-se tão importantes no processo de aceleração das relações que o Marketing passou a vê-los de forma mais precisa. Como o marketing de relacionamento antevê como elo final o consumidor e sua fidelização, antevê também aqueles públicos que de alguma forma interagem no processo de conquista da lealdade destes consumidores. No caso específico deste estudo, o *stakeholder* refrigerista representa para a empresa objeto deste trabalho os principais canais de ligação com a garantia de conhecimento de seu produto e sua funcionalidade.

Uma definição bastante simplista indica que *Stakeholders* são todos que, de alguma forma, tem ligação com a organização de prismas diferentes (sociedade, acionistas, funcionários, clientes, etc.).

Conforme Porter (*apud* MICHLINE, 2003, p. 4), “*Stakeholders* são os diversos públicos interessados direta/indiretamente afetados pelas ações da empresa, como órgãos governamentais, organismos sociais, partidos políticos, sindicatos de trabalhadores, acionistas, fornecedores, parceiros etc. “

É extremamente necessário que a empresa pratique a comunicação com as partes interessadas em seu negócio. A empresa deve levar em conta aspectos mais sutis como relacionamentos, emoção e sensibilidade com os stakeholders. Muitas vezes, determinado grupo de pessoas não é movido por retornos financeiros, então a empresa precisa identificar quais os temas que são mais importantes para esse grupo e focar alguma ação nesse sentido.

Conforme Kotler (1998, p.31) “Crescentemente, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes completas, com o prêmio indo para aquela que construiu a melhor rede. O princípio operacional é simples: Construa uma boa rede de relacionamentos com stakeholders-chaves e os lucros acompanharão”.

Entende-se que *stakeholders* são pessoas que possuem interesse no sucesso da organização, portanto qualquer ação que a empresa fizer beneficiando esse público, com certeza terá um retorno considerável, muitas vezes financeiro ou até mesmo como a visibilidade da marca, a fidelização, Share of Heart.

5.2 PROGRAMA STAKEHOLDERS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Afim de desenvolver a marca Embraco, no caso desse projeto focando nos Stakeholders (refrigeristas) o escopo do programa é investir na qualidade da formação profissional, instruindo na aplicação de nossos produtos, afim de obter um profissional com plena capacidade de trabalhar com os produtos Embraco e um profissional satisfeito.

Os objetivos do programa:

- a. Sanar as ocorrências que originavam as perdas com garantia e atrito com as Revendas;
- b. Diminuir, ao máximo, o avanço do COMPRESSOR RECONDICIONADO;
- c. Fazer seminários técnicos-interativos;
- d. Aprimorar a busca do conhecimento espontâneo e, conseqüentemente, a conscientização profissional com respeito a Qualidade e Parcerias de Venda, Revenda e Marca;
- e. Conquistar os clientes refrigeristas e vendedores para formação de um Banco de Dados com Objetivo de desenvolver um Programa de Marketing de Relacionamento;
- f. Programa de Fidelização para apoiar vendas e assegurar a liderança do mercado;

Passos do Programa:

- a. Divulgação do Programa através de Pontos de Vendas, com o Lançamento da Campanha Programa STAKEHOLDERS de desenvolvimento profissional.
- b. Materiais: cartazes e urnas displays nas lojas, formulário carta-resposta nas lojas e enviados como encarte pela Revista Bola Preta;
- c. Desenvolvimento do novo Banco de Dados para o marketing de relacionamento;
- d. Plano de Premiação Regional: testes trimestrais para avaliação das respostas e análise de aproveitamento mediante pontuação;

- e. Prêmios para Refrigeristas: Bombas de Vácuo, Cheques Vales de Compra, Maletas de Ferramentas, Multímetros e outros objetos de trabalho;
- g. Apostila em forma de livrete e testes unificados em forma de Provão;
- h. Plano de Certificação Anual;
- i. Pesquisa entre os Profissionais Certificado;

Os candidatos à certificação, após o devido treinamento, se submeteram a testes, para confirmar o cumprimento dos requisitos mínimos de prestação de serviço e conhecimento técnico.

O Plano de Certificação tem como objetivo diferenciar o profissional dotado de bons conhecimentos técnicos e comerciais (Refrigeristas e Vendedores), além de identificar os possuidores de kits completos de instrumentos e ferramentas adequadas para as operações de aplicação e troca de compressores Embraco (Refrigeristas).

A maior vantagem, evidentemente, é o reconhecimento na forma de um certificado e um crachá com os quais ele poderá ser identificado por sua clientela como profissional habilitado.

Essa iniciativa teve grande aceitação devido ao perfil desses profissionais no Brasil, onde os custos do ensino técnico profissionalizante são muito caros. A maior parte dos refrigeristas não possuem nem o Curso Básico de Refrigeração (Mecânico), são profissionais que se lançaram ao trabalho autônomo sem qualquer orientação técnica. Em geral são ajudantes que aprenderam fazendo ou assistindo um técnico mais habilitado.

A decisão da compra e escolha da marca de um compressor para reposição não é feita pelo cliente final. Neste caso quem decide a compra é o Refrigerista, consequentemente.

6. PROJETOS A SEREM CONSIDERADOS E IMPLEMENTADOS

Com a realização do presente projeto e execução das respectivas decorrentes, evidentemente surgiram idéias e oportunidades de futuros projetos a serem considerados e implementados mais adiante, ao passo de que também há variantes acerca dos projetos atualmente em curso.

6.1 PALESTRAS EM REVENDAS AUTORIZADAS

Junto aos revendedores poderá ser feito um trabalho forte de palestras com mais freqüência, grande parte de nossos revendedores possuem um ambiente próprio onde facilita e é também incentivado pela própria revenda a ser utilizado, em pareceria com as revendas de todo país e também no exterior, realizamos palestras para técnicos refrigeristas, onde é explanado desde a história da empresa até a maneira correta da utilização dos produtos Embraco e seus recursos – através destas palestras é possível receber um retorno direto e muito gratificante – pois após as palestra observou que os refrigeristas sempre retornam para a Embraco, tirando dúvida, fazendo solicitação de material e mencionam sobre a palestra, valorizando o nome, a marca Embraco.

6.2 MONITORAMENTO DA LINHA DE COMUNICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Apesar da Embraco ser uma empresa primordialmente B2B, o que denota claramente uma menor flexibilidade e dinamicidade, e respectivamente uma maior ênfase no aspecto técnico de seus produtos, ainda assim ela precisa sempre acompanhar a tendência do mercado e monitorar os movimentos dos seus concorrentes. E para isto existe um termo: *Benchmark*. *Benchmarking* não é copiar nem seguir a conduta de terceiros, mas monitorar a movimentação da concorrência, estudar as melhores práticas e, a partir disto, adotar medidas corretivas ou complementares à própria estratégia.

Pode-se afirmar que este monitoramento da linha de comunicação impressa da concorrência é um acompanhamento frio (ou passivo, ou secundário) pois utiliza-se da comunicação veiculada voluntariamente pelas empresas concorrentes, logo, já publicadas em veículos especializados e ditas fontes secundárias.

A Embraco como empresa B2B, tradicionalmente trabalhou com uma linha de raciocínio essencialmente técnico e lógica, o que fez com que sua comunicação impressa herdasse uma conotação absolutamente industrial, técnica e fria, sem maiores apelos visuais ou criativos.

Nesta última década verificou-se que as empresas, até as mais conservadoras B2B, aprimoraram sua linha de comunicação com o público, e assim, os anúncios impressos são interessantes fontes onde pode-se perceber claramente a mudança desta abordagem, onde todos, incluída a Embraco, buscam diferenciação no modo de se comunicarem com o público. Destaca-se aí predisposição à abordagem mais próxima ao estilo da comunicação B2C (varejo e

peçoas), onde há maior peso nos aspectos conceituais, na interatividade do produto junto ao ser humano e no apelo subjetivo em detrimento daquela comunicação mais industrial e seca.

A comunicação impressa da Embraco está mudando lenta e progressivamente sua linha de abordagem, ao passo que monitora como seus concorrentes o fazem. A Tecumseh, por exemplo, optou recentemente por enfatizar a presença mundial de seus compressores em seus anúncios de dupla-página nos veículos especializados, sempre com imagens ao fundo de diferentes cenários que caracterizam os países atendidos e um compressor da marca compondo o primeiro plano. E isto sem mencionar um dado técnico sequer em seu anúncio. A Danfoss por exemplo prefere adotar uma imagem de seus profissionais (engenheiros) trabalhando para oferecer qualidade no produto final; ou mesmo compondo um gráfico de qualidade e confiabilidade ascendente fazendo uso de equipamentos e ferramentas usados em refrigeração, e adicionado a isto seu sempre forte enfoque nos seus pacotes completos de acessórios para refrigeração sob sua marca, e cobertos pela respectiva confiabilidade. Segue alguns exemplos:



Exemplos de anúncios impressos atuais de compressores.
Fonte: Embraco Marketing (2004)

A fim de atingir nosso público foco, vê-se como projeto futuro, a realização de campanhas de relacionamento, onde os refrigeristas sintam-se diretamente atingidos. Pensa-se numa campanha focando o refrigerista como a peça chave no processo.

6.3 ATUALIZAÇÃO DO CONTEÚDO E ABORDAGEM DA WEBSITE EMBRACO

O alinhamento da linha de comunicação pessoal dos vendedores externos é importante e deve estar em sintonia com o conceito e posicionamento defendido pela organização, pois estes são quem representam a empresa no contato imediato com o cliente. Da mesma forma a atenção à linha de comunicação impressa também é de grande relevância, assim como sua respectiva linha de comunicação digital.

O *website* é uma rica ferramenta de informações e abre um amplo leque de possibilidades de relacionamento individualizado entre a organização e o indivíduo, este podendo estar localizado num lugar longínquo e remoto. Com o advento da internet, desencadeou-se uma onda de tráfego de informações e intercâmbio de conhecimento jamais vistos. Muito certamente, o website de uma empresa é atualmente a primeira e mais utilizada fonte de informações sobre uma empresa, de acesso facilitado, abrangência ilimitada e a possibilidade de despejar uma enormidade de informações ao usuário e principalmente ao poder de interatividade digital entre o usuário e a organização. A website é uma importante interface de relacionamento com o cliente, fornecedor e público em geral. Logo, dada a sua relevância, sua complexidade no trato das informações e principalmente na atual

velocidade com que as coisas mudam constatou-se a urgente necessidade de realizar algumas alterações no website da Embraco, onde muitas informações já não estavam mais atualizadas ou não mais representavam da melhor maneira a empresa. A website da Embraco permaneceu por três anos praticamente inalterada, tanto no seu conteúdo quanto no seu trato visual, e isto certamente é um lapso de tempo muito longo para permanecer estático, dado a velocidade e dinamicidade da mudanças no mercado e momento atual.

Foi iniciado a atualização do conteúdo e abordagem da *website* (comunicação digital) ainda está em andamento, pois envolve maiores alçadas em áreas distintas tais como Vendas e Marketing, Tecnologia da Informação (*e-business*), Assessoria de Comunicação Corporativa e Social, entre outras de menor participação. Além deste envolvimento de diversas partes, ainda há limitações de orçamento, mas o ponto já foi levantando, e vista a importância junto ao público que se quer atingir com este trabalho. Foram propostas diversas alterações, afim de facilitar aproximação entre o técnico refrigerista e a Embraco, na site já podem ser encontradas diversos informativos técnicos que facilitam a consulta dos refrigeristas.

Alterações propostas:

- a) Criar um link com o revendedores Embraco, afim de informar o revendedor mais próximo para aquisição ou reposição do compressor;
- b) Simuladores de eficiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi de extrema valia, complexidade e aprendizado pois durante sua execução houve oportunidade de colocar em prática grande parte do aprendizado e acrescentar mais experiências as quais a vida acadêmica, de fato, não seria capaz de proporcionar.

Fundamentais também foram as pesquisas para balizamento teórico onde a expressiva gama de autores, especialistas e professores, os quais instruíram todo o processo, proporcionaram acentuado incremento do conhecimento.

Não obstante, notou-se o impacto de estratégias diferenciadas na gestão de uma organização, ou mesmo de uma área de trabalho. Empresas, assim como pessoas, precisam constantemente de um direcionamento tanto de curto, como de médio e longo prazo. E também não bastam só estratégias formalizadas em bem documentados registros se estas não forem devidamente comunicadas às pessoas que farão parte desta estratégia.

Sobre a teoria das vantagens competitivas, é de notório conhecimento e entendimento de que não existem mais vantagens competitivas duradouras, e no sentido justamente inverso tais vantagens são cada vez menores tanto na sua própria amplitude como no tempo que levam para serem alcançadas ou mesmo superadas pela concorrência ou simplesmente pelas exigências do mercado. E nesta corrida alucinante onde todos correm atrás do líder e o líder se esforça para se manter na posição, todas as ferramentas, estratégias e ativos são postos a prova. Logo, partindo-se do princípio que toda organização tem um *core competence* (força ou competência principal), tal *core competence*, um dia, provavelmente poderá ser

alcançado ou superado pela concorrência. Entretanto, caso a organização apenas preste atenção e insista continuamente neste seu único *core competence* e não faça uso e desenvolvimento de outras faces mais frágeis do negócio, aí invariavelmente ela estará fadada à queda. Se uma determinada empresa menos privilegiada neste *core competence* em específico, alternativamente desenvolver outras faces, competências e habilidades enquanto a líder continua em persistir naquele mesmo *core competence* apenas, num dado momento esta poderá suprimir a líder não por ser melhor naquilo em que a líder foi melhor, mas por ser melhor em outras coisas as quais somadas representam mais força efetiva do que a líder tinha com aquela sua *core competence*. É a chamada seleção natural das organizações, onde a primeira supera a segunda até que esta desenvolva outras habilidades alternativas e então tome a posição da primeira, e assim sucessivamente.

Como todas as faces devem ser exploradas, considera-se aqui que a Gestão e Desenvolvimento de Marcas deva ser importante não só na venda, mas na alavancagem do intercâmbio comercial brasileiro como um todo, onde atualmente somos fornecedores primariamente de insumos “comoditizados” e na grande parte da pauta exportadora de baixo valor agregado, consecutivamente sem marcas fortes. E este é um sério ponto de vulnerabilidade e que pode ser profundamente explorado e desenvolvido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER. David ; JOACHIMSTHALER. Erich, **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A ; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books. 1993.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora: Campus, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

ETZEL. Michael J, **Marketing**. – São Paulo: Makron Books, 2001.

GRADIENTE Eletrônica S/A. **Manual de uso da Marca**. – Manaus: Gradiente, 2003.

JONES, Thomas O. **Fidelização de Clientes – Medindo, Gerenciando e Criando Valor**. Disponível em www.institutomvc.com.br. Acesso em 25 mai. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed - São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER. Philip, **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. - São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHLINE, Claude; et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONDES. Pyr, **Marcas: Uma história de amor mercadológica**. - São Paulo: Meio&Mensagem, 2003.

MEGGIONSON Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração – Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

STANTON. William J. **Fundamentos de Marketing**. – São Paulo: Pioneira, 2001.

WHITELEY, Richard C; HESSAN, Diane. **Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.